

# CONCEPTUAL FRAMEWORK: PERCEÇÃO E INTERPRETAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Francisco Edinaldo Lira de Carvalho\*

**Resumo:** Relacionando historicamente a importância dos conhecimentos com a busca do excelente desempenho organizacional, percebe-se que as organizações sempre foram dependentes da adoção de práticas e de processos para identificar, gerir e manter os seus conhecimentos. Com este contexto, esta comunicação objetiva refletir sobre a evolução da gestão, da interpretação e da percepção do conhecimento por meio dos chamados *conceptual framework*, utilizados para a interpretação e gestão do conhecimento.

Quanto utilização, os conceptuais framework que hoje são utilizados na gestão do conhecimento podem ser considerados uma intersecção de duas áreas, nomeadamente as ciências de gestão com as ciências de tecnologia de informação e comunicação. São estes diagramas de construção teórica, mas de utilização prática, que são desenvolvidos para representar e modelar as informações de um fenómeno no âmbito do conhecimento organizacional (Ichijo and Nonaka, 2007), sendo aplicados nos processos empresariais ou nas investigações científicas em gestão.

Com o exposto, esta comunicação objetiva apresentar os seguintes objetivos: 1 – Refletir sobre a evolução da gestão, da interpretação e da percepção do conhecimento por meio dos chamados *conceptual framework*, utilizados para a interpretação e gestão do conhecimento; 2 – Evidenciar a importância estratégica da gestão do conhecimento para as organizações, por meio da plena percepção de suas ferramentas e particularidades demonstradas em casos praticas; 3 – Demonstrar a evolução dos conceitos de *conceptual framework* em relação a gestão do conhecimento, e ; 4 – Apresentar um quadro teórico da aplicação de *conceptual framework* na área consultiva empresarial e em investigação científica de gestão.

Para atingir estes objetivos, esta comunicação metodologicamente buscou identificar estes chamados modelos conceptual em 12 casos práticos de organizações empresariais já registados pela literatura (Holsapple and Joshi, 2008) e em 05 casos relacionados com a utilização de modelos conceptual na investigação científica de fenómenos de gestão, com os modelos conceptual de moderadores, antecedentes e *out comes* (Gibson and Birkinshaw, 2004, Raisch and Birkinshaw, 2008).

**Palavras-chave:** Conceptual Framework, Gestão do conhecimento, Estratégia, Investigações em gestão

---

\* Faculdade de Economia da Universidade De Coimbra

**Abstract:** Historically linking the importance of knowledge with the pursuit of excellent organizational performance, it is noticed that organizations have always been dependent on the adoption of practices and processes to identify, manage and maintain their knowledge. With this context, this communication aims to reflect on the evolution of the management, interpretation and perception of knowledge through the so-called conceptual framework, used for the interpretation and management of knowledge. In terms of use, the conceptual framework that is now used in knowledge management can be considered an intersection of two areas, namely management sciences with information and communication technology sciences.

These are diagrams of theoretical construction, but of practical use, which are designed to represent and model information of a phenomenon in the context of organizational knowledge [Ichijo and Nonaka, 2007], being applied in business processes or in the scientific research management.

Thus, this communication aims to present the following objectives: 1 – Reflect on the evolution of the management, interpretation and perception of knowledge through the so-called conceptual framework, used for the interpretation and management of knowledge; 2- To demonstrate the strategic importance of the knowledge management to the organizations, through the full perception of its tools and particularities demonstrated in practical cases; 3 – Demonstrate the evolution of concepts of conceptual framework in relation to knowledge management, and; 4- To present a theoretical framework of the application of conceptual framework in the business advisory area and in scientific management research.

To achieve these objectives, this communication methodically sought to identify these so-called conceptual models in 12 case studies of business organizations already registered in the literature a [Holsapple and Joshi, 2008] and 05 cases related to the use of conceptual models in scientific research management phenomena, with conceptual models moderators history in and out comes [Gibson and Birkinshaw, 2004, Raisch and Birkinshaw, 2008].

**Keywords:** Conceptual Framework, Knowledge management, Strategy, Management research

## 1. Introdução

Na atualidade, interpretar e gerir o conhecimento organizacional é uma das preocupações estratégicas das organizações, em razão da sua importância para a efetividade da competitividade e do desempenho organizacional, onde estes conhecimentos, intrínsecos aos processos organizacionais, são hoje considerados fatores críticos para o sucesso das estratégias. Relacionando historicamente esta importância dos conhecimentos com a busca do excelente desempenho organizacional, percebe-se que as organizações sempre foram dependentes da adoção de práticas e de processos para identificar, gerir e manter os seus conhecimentos. Contemporaneamente em razão da velocidade das mudanças organizacionais e de contextos de extrema competitividade, os conhecimentos das pessoas que compõem o arran-

jado empresarial tornaram-se substanciais para atingir os objetivos competitivos.

Outras investigações do ambiente organizacional contemporâneo já confirmam que para o sucesso de iniciativas de mudanças organizacionais é necessário o desenvolvimento e o conhecimento das equipas, na forma de elementos chaves pela implementação efetiva das estratégias e de projetos de mudança na organização (Joffe and MacKenzie Davey, 2012).

Reconhece-se ainda que no processo de desenvolvimento destas equipas, os conhecimentos tácitos e ou manifestos das pessoas que a compõem é o que promovem as mudanças, sendo de uma importância estratégica e merece a atenção de um processo de gestão específico (Nonaka, 1994b, Nonaka and Takeuchi, 1995).

Estes conhecimentos influenciam também o processo de decisão no espaço estratégico, no intermédio e no operacional das organizações (Raisch and Birkinshaw, 2008), confirmando a necessidade de uma racionalização dos conhecimentos, sobrepondo o discurso teórico e concentrando-se na prática da interpretação do conhecimento.

Confirma-se então com isso a já admitida relevância estratégica da gestão de conhecimento para a competitividade nas organizações. Entretanto, para sua plena perceção, é necessário compreender as formas de análise e de utilização propostas para identificar o conhecimento nos processos organizacionais, tanto no âmbito organizacional, como no âmbito académico, sendo necessário perceber melhor o processo de gestão do conhecimento, percebendo-se da existência de uma lacuna de falta de compreensão sobre estes fenómenos por pesquisadores e profissionais.

Com este contexto, esta comunicação objetiva refletir sobre a evolução da gestão, da interpretação e da perceção do conhecimento por meio dos chamados conceptual *framework* ou modelos conceituais para gestão do conhecimento. São estes diagramas de construção teórica mas de utilização prática, que são desenvolvidos para representar e modelar as informações de um fenómeno no âmbito do conhecimento organizacional (Ichijo and Nonaka, 2007), sendo aplica-

dos nos processos empresariais ou nas investigações científicas em gestão.

Aprofundando-se nestas implicações, esta comunicação buscou identificar estes chamados conceptual *framework* ou modelos conceptuais em casos práticos de organizações empresariais já registados pela literatura (Holsapple and Joshi, 2008) e em casos relacionados com a utilização de modelos conceptuais na investigação científica de fenómenos de gestão, com os modelos conceptuais de moderadores, antecedentes e out comes (Gibson and Birkinshaw, 2004, Raisch and Birkinshaw, 2008).

Quanto à estrutura desta comunicação, foram desenvolvidos primeiramente os conceitos de conceptual *framework* em relação à gestão do conhecimento, em seguida uma demonstração da evolução dos modelos conceptuais e por último a apresentação de um quadro teórico de referência das aplicações de modelos conceptuais para a sua aplicação na área consultiva empresarial e aplicação em projetos de investigação científica.

A relevância dessa comunicação surge para o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento, da gestão estratégia e das investigações em gestão, demonstrando as implicações e as particularidades concernentes com os parâmetros de importância, de oportunidade e de viabilidade. Como iniciativa desta comunicação, fortalece-se ainda com a necessidade de refletir na forma de um descritivo genérico sobre os conceitos relacionados aos conceptuais *framework*, beneficiando praticantes e estudiosos de gestão do conhecimento.

## 2. Objetivos

Relacionando historicamente esta importância dos conhecimentos com a busca do excelente desempenho organizacional, percebe-se que as organizações sempre foram dependentes da adoção de práticas e de processos para identificar, gerir e manter os seus conhecimentos. Contemporaneamente em razão da velocidade das mudanças organizacionais e de contextos de extrema competitividade, os conhe-

cimentos das pessoas que compõem o arranjado empresarial tornaram-se substanciais para atingir os objetivos competitivos.

Com este contexto, esta comunicação objetiva:

1. Refletir sobre a evolução da gestão, da interpretação e da percepção do conhecimento por meio dos chamados *conceptual framework*, utilizados para a interpretação e gestão do conhecimento;
2. Evidenciar a importância estratégica da gestão do conhecimento para as organizações, por meio da plena percepção de suas ferramentas e particularidades demonstradas em casos práticos;
3. Demonstrar a evolução dos conceitos de *conceptual framework* em relação a gestão do conhecimento, e;
4. Apresentar um quadro teórico da aplicação de *conceptual framework* na área consultiva empresarial e em investigação científica de gestão.

### **3. Enquadramento Teórico**

#### **3.1. Contextos para a Gestão do conhecimento**

No início da Revolução Industrial, ocorreram as primeiras previsões de mudanças na natureza do trabalho, quando os processos industriais fomentaram a evolução da sociedade de artesãos para uma sociedade industrial, iniciando o que conhecemos como sociedade de consumo. Este cenário é considerado o início da nossa sociedade moderna, baseada na indústria e comércio, e estabelecimento do capital financeiro e proprietário como maior riqueza, com um prognóstico que este seria o que predominaria desde então. Ainda, as indústrias se estabeleceram, o mercado se desenvolveu e ao passar o tempo surgiu uma nova relação de riqueza, trabalho e consumo, onde a indústria não é mais o determinante, mas sim a informação e o conhecimento, transformados por um movimento baseado tecnologias, comunicação e novos negócios.

Em seus turnos, Toffler (1990), (1980) sob o ponto de vista sociológico em paralelo ao económico, visualizando essas transformações na humanidade pela metáfora das ondas: a primeira corresponde à Sociedade Agrícola, na qual a terra representava o principal recurso económico caracterizada pela força muscular; a segunda corresponde à Sociedade Industrial, caracterizada pelo poder das máquinas, na qual as empresas desfilavam como parques industriais compostos de máquinas e outros equipamentos; a terceira onda corresponde à Sociedade da Informação e do Conhecimento, na qual a informação e o conhecimento assumem o papel de principais recursos económicos, passando a ser caracterizada pelo poder do cérebro.

A tecnologia da informação trouxe mudanças tão drásticas para humanidade, países e até mesmo empresas, ocorrendo alterações estruturais como aquelas impostas no período da Revolução Industrial. A tecnologia da informação abre um novo capítulo, uma nova era na economia mundial, transformando uma vez mais a força e a natureza do trabalho, baseando-se primeiramente no manuseio de grandes quantidades de dados. Além disso, surge como um segundo momento: os computadores são utilizados para conectar o mundo, modificando não só o nosso local de trabalho, mas nossas funções, nossa vida pessoal, a forma de fazer negócios e o buscar de informação, exigindo habilidades diferentes dos profissionais e das organizações.

Nas organizações mudanças rápidas ocorrem. Antes a prioridade estratégica estava em áreas internas, como finanças e produção, mas agora as prioridades saem das paredes físicas da organização e chegam de maneira virtual e em tempo real ao mercado, onde situações baseadas em informações e conhecimento criam demandas e exigem novos desempenhos.

Conforme as organizações entendem a nova realidade, elas identificam a necessidade de revisar seus papéis e suas habilidades, implementando iniciativas de gestão que alinhem a prática e a teoria para uma nova estratégia, a fim de se posicionar de maneira competitiva nesta nova economia que se apresenta.

Com esta iniciativas, surgem áreas da ciência que irão se contrapondo as outras em patamar de importância dentro das organizações. Como por exemplo a teoria de sistemas, que sempre existiu, mas agora na contemporaneidade surge com nova relevância. Varias atividades de sistematizar informações para a tomada de decisão passam a existir, não apenas um conjunto de partes interdependentes, mas sim uma abordagem de ferramentas e princípios que passa a compor a estratégia das organizações, indo além do tradicional todo unitário que se compõe de três elementos básicos: entradas, processador e saídas e um acessório: o controle.

Sob o ponto de vista do contexto, Batista (2004), ensina ainda que dados são o conjunto de elementos que expressa um fato isolado gerado por uma atividade que pode ser controlado, ou seja, tudo o que é gerado no dia-a-dia da empresa é um dado. Os dados organizados e classificados para suprir um objetivo específico são chamados de Informação. EM paralelo a isto, segundo Woiler and Mathias (2008) esta nova abordagem sistêmica pode-se dividi a empresa em 3 subsistemas: o de decisão, de ação e de informação, onde o subsistema de decisão acionará o de ação, que por sua vez o alimentará de informação necessária para a tomada de decisão.

Um subsistema de informação possibilita a tomada de decisões no nível estratégico e o controle operacional, planejamento e administrativo. Ao ser alinhado, estes sistemas colhem dados, os quais formatam-se em informações e ao serem incorporados na estratégia da organização transformam-se em conhecimento, sendo compreendidas na forma de níveis de sistemas de apoio á decisão. O primeiro nível, o nível mais baixo, incorpora as decisões operacionais (vendas, produção, finanças, administração e outras) e poderá ser desenvolvido de forma manual ou mecanizada. Mas deverá atender às necessidades de cada área funcional para este nível de decisão e, na medida do possível, levar em conta as interligações com as decisões operacionais de outras áreas. O segundo nível do subsistema de informação deverá atender às necessidades para a tomada de decisões estratégicas e administrativas de cada área funcional, bem como possibilitar

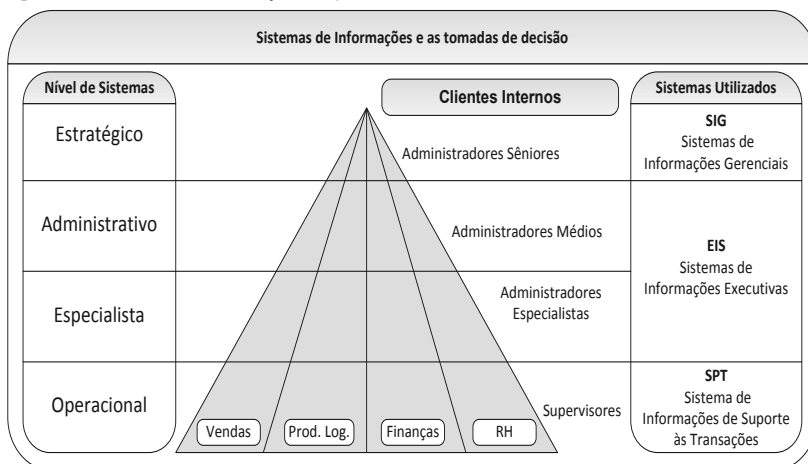
a quantificação, em termos financeiros, de todas as atividades desenvolvidas ou previstas.

Em respeito ao processo decisório, Cassarro (1999) explorou o papel de quem assume a responsabilidade da decisão, onde o responsável pela tomada de decisões deve decidir, mesmo com a possibilidade de errar, e esta tomada de decisão envolve um ciclo de controle, decisão e execução, em que é fundamental a existência de informações apropriadas a cada uma destas fases.

Ainda no processo decisório e o processo de sistematizar informações, Meireles (2001), ressalta como é difícil que possa ter uma aceitação universal pacífica, para o termo sistema de informação no contexto da decisão organizacional. Entretanto uma definição que prevalece no conceito dos autores é a de que gerenciar conhecimento e informações se trata de um esforço organizado que permite à organização, seja privada ou pública, decidir e operar com dois grandes tipos de sistemas de informação: os que se destinam à decisão e os que se destinam à operação.

Por extensão, podemos dizer que os sistemas de informação dentro de uma organização são estratégicos, quando se destinam ao apoio

**Figura 1.** Sistemas de informação e o processo de tomada de decisão



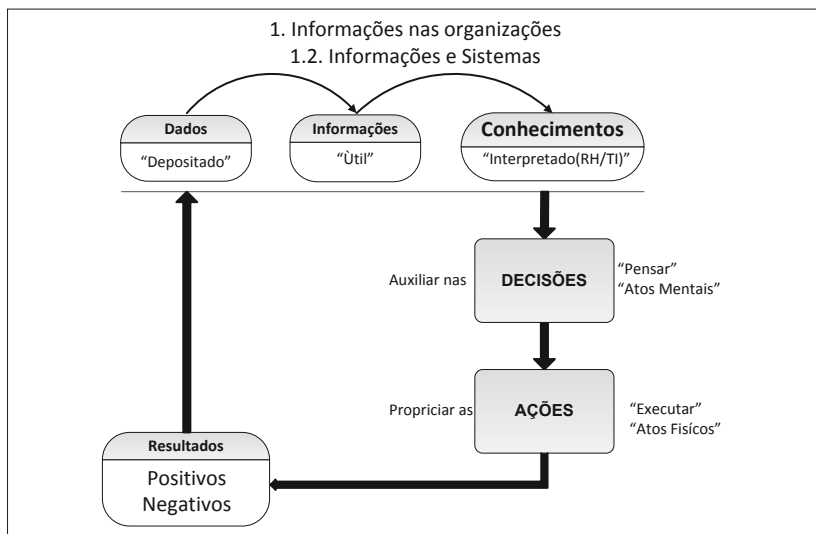
Fonte: Baseado em Laudon and Laudon (2010).



para tomada de decisões administrativas, sendo operativos ou operacionais quando apoiam a realização de ações imediatamente executáveis por operadores. Para compreender melhor este processo (Laudon and Laudon, 2010). A figura 1 Laudon and Laudon (2010), buscou demonstrar como as informações se comportam junto a organização, seus interessados, os sistemas de informação e o processo de tomada de decisão, onde pode ser observado o grau de dependência do processo de tomada de decisão e os níveis hierárquicos das informações.

Com esta evolução, os sistemas informacionais saíram então do escopo operacional das primeiras iniciativas, as quais eram baseadas em resolver problemas específicos utilizando ferramentas para serem processos de comunicação e informação.

**Figura 2.** Processo de Dados, Informações e Conhecimento



Fonte: Rezende (2008)

Assim, sistematizar informações surgem como facilitadores do processos decisórios e gerador de contributos aos negócios, principalmente no processo de Gestão de conhecimento. Rezende (2008) exemplifica na figura 2 bem estes processos, o qual envolve os dados, as informações e o conhecimento organizacional, com um processo que afeta as decisões e as ações diárias.

### 3.2. Gestão de conhecimento e as organizações

Abordando especificamente a questão do *KM – Knowledge Management* ou Gerenciamento do Conhecimento, podemos traçar uma larga gama de conceitos. Á partida, sabe-se que gerir conhecimentos é um conjunto de ferramentas que permitem a transformação de dados isolados e informações em conhecimento empresarial, a qual compreende a fusão do que é mais importante do negócio da organização com conhecimento específico da atividade de cada trabalhador na sua função.

Estas abordagens, buscam relacionar questões como capital intelectual, colaboração de conhecimento (tácito e explícito) e outros elementos da competitividade, pressupondo que as organizações precisam capturar e/ou definir as informações sob a forma digital, e utilizá-las para criar uma vantagem competitiva, permite-se então, o acesso a dados consolidados de diversas fontes (internas e externas) numa mesma solução para melhorar o processo de trabalho e ampliar os conhecimentos da organização.

Quanto conceito, temos o contributo de Colauto and Beuren (2003), os quais explicam que a Gestão de conhecimento em uma organização pode ser entendida como uma forma de gestão e liderança coerente, que se preocupa em valorizar o saber, as pessoas que o possuem, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção dos conhecimentos. A abordagem considera intrinsecamente a adoção de um conjunto de medidas, esforços conjuntos, habilidades e tecnologias com a finalidade de estimular, criar, organizar e explorar ao máximo o conhecimento pré-existente.

Este conhecimento passa a ser considerado um ativo estratégico da organização. Decorrem dos autores críticas quanto a propriedade destas informações, se são dos funcionários ou da organização, pois após serem sistematizados surge o capital intelectual, que de acordo com Edvinsson and Malone (1998), este capital intelectual é toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais das pessoas estão incluídos no termo capital humano, devendo captar a dinâmica de forma equilibrada dentro de uma organização em um ambiente competitivo em transformação.

Em outras abordagens, Stewart and Ruckdeschel (1998), confirmaram que o gerenciamento do conhecimento acumulado de funcionários individuais podem ser transformados em um ativo da empresa, isto é, ativos que geram aumento de valor para os acionistas, suscitando mais ainda a crítica e novos questionamento de um outro fenómeno nesta sociedade do conhecimento: a propriedade intelectual. Estes autores concordaram ainda que é difícil se encontrar um único sector, empresa ou organização em qualquer área que não tenha passado a utilizar a informação de forma intensiva, ou que não tenha se tornado dependente do conhecimento, do uso de seus meios para se aplicar novas técnicas de gestão, de atracão de novos clientes, do uso da tecnologia da informação, como instrumento de gestão, confirmando a dependência do sucesso das estratégias organizacionais com a informação e conhecimento.

### **3.3. Conhecimento e o desempenho organizacional**

O conhecimento tácito tem sido amplamente reconhecido graças ao trabalho de Polanyi (1968), que argumentou que o conhecimento tácito e a intuição seriam mais relevantes para as ciências “exatas”, relativamente à inferência naquilo que assumimos como tratando-se de “factos” e que depende do modo como estamos dispostos a assumi-los. Este conhecimento e sua relação com a intuição, foi igualmente reconhecido por outros autores (Glaser and Strauss, 1967, Glaser, 1978, Nonaka, 1994b, 1994a, Nonaka and Takeuchi, 1995, Ichijo and Nonaka, 2007, Oliveira et al., 2015), que o conhecimento tácito poderá ser identificado através de investigações qualitativas.

Com esta consideração, ratifica-se que os conhecimentos são necessários para um bom desempenho, quer em termos técnicos, quer em termos de gestão, não podem ser facilmente identificados, como também não podem captar que o desempenho efetivo, pois dependerá dos valores, das crenças e da personalidade dos profissionais.

As organizações então, encontram-se sujeitas a constantes mudanças, que influenciam o desempenho organizacional e a prá-

tica efetiva da gestão. Chandler (1962) analisara que à medida que é adotada uma nova estratégia organizacional modificações serão incutidas na conceção organizacional, nas dinâmicas das equipas e na prática de gestão.

Todavia, o conhecimento é igualmente crucial para o desempenho individual do profissional. Temos como exemplo o profissional médico, onde o volume de consultas conduz a práticas gerais, decidindo por estes conhecimentos que o tempo médio gasto com um paciente não deverá ser superior a sete minutos (Oliveira and Holland, 2007). Em linha destas provocações, vários autores ressaltaram as análises do papel do conhecimento, para a organização e para o individuo.

Como exemplo, temos a sugestão de Pollitt and Sorin (2011) em linha com Polanyi (1968), que na tentativa de avançar a sua própria meta-análise não foi capaz de avaliar o conhecimento tácito e o seu reconhecimento, mas ficou claro como o conhecimento pode ser vital. Nestas investigações, Pollitt and Sorin (2011), também observaram que:

Outra possibilidade é que o conhecimento útil existe, mas que é difícil – ou mesmo impossível – colocar numa forma codificada, explícita e “científica”. Pode ser uma forma de conhecimento “artesanal” ou tácito, que os praticantes experientes desenvolveram, mas que depende de entendimentos pouco ou raramente articulados das nuances de situações particulares e formações dos atores da reforma ...Se, no entanto, este é o caso, então, não vamos encontrar as regras gerais, procurando na literatura académica e oficial. Seria preciso adotar estratégias de pesquisa bastante diferentes, por exemplo, usando a observação participante prolongada de gestores públicos experientes no trabalho (Pollitt and Sorin (2011) p. 54).

Na atualidade, o versar sobre o conhecimento nas organizações motivou vários conceitos e abordagens, como as chamadas “organizações de aprendizagem”, as quais na sua génese já receberam críticas. Legge (2005) referiu que o conceito de uma organização de aprendi-

zagem é preocupante com dificuldades práticas e conceituais e cita Weick and Westley (1996) observando que:

Organização e aprendizagem são processos essencialmente antitéticos, o que significa que a frase “aprendizagem organizacional” seja considerada como um oxímoro. Aprender é desorganizar e aumentar a variedade. Organizar é esquecer e reduzir a variedade” (Weick and Westley (1996) p. 440), citado por Legge (2005) p. 20).

Em continuidade, sob a perspectiva do indivíduo, Legge (2005) ao questionar se um gestor pode possivelmente ter conhecimento de uma organização inteira, expôs que o conceito de aprendizagem organizacional seria um termo impróprio, visto que se trata de pessoas que aprendem e sugerem que as organizações o façam para retificar aquilo que já é um atributo humano.

Em outras investigações, Bowen and Ostroff (2004) com Guest and Bos-Nehles (2012) e Paauwe et al. (2013) estabeleceram a importância do conhecimento para fortalecer o clima organizacional, por meio da efetiva gestão de recursos humanos, assim como identificaram como é importante perceber o conhecimento para a efetivação desta gestão. Em linha destas percepções organizacionais, Mintzberg (1989) afirmou que os gestores controlam as três bases gerais do poder, estas identificadas pelos recursos, pelas capacidades e pelo conhecimento técnico.

É interessante observar que esta mudança de comportamento nas equipas e no processo de relacionamento é considerada pela teoria de Gestão de conhecimento parte intrínseca das suas estratégias, como ensina Terra (2000), que diz que o desempenho do trabalho em equipas constitui, por conseguinte, uma estratégia adotada pelas organizações do conhecimento para facilitar o compartilhar do conhecimento e, em grande medida, ratificado pela própria Gestão do conhecimento.

Com os devidos ajustes ocorrerá a evolução da informação para Conhecimento, com novos processos informacionais fomentando o

capital intelectual, competências e habilidades, convergindo áreas até então distintas na organização, como Recursos Humanos e as Áreas de Tecnologia de Informação, em volta de estratégias comuns, o que passa a ser um novo desafio para as organizações, como explica Figueiredo (2004), que cita que um dos grandes desafios na Gestão de conhecimento é a forma como se analisa o conjunto de conhecimento de valor e como atuar de acordo com as diferenças de cada setor e melhorar o desempenho e os resultados.

Estes ajustes são complementados por Davenport and Prusak (1998), que explicam que é necessário promover o aprendizado das pessoas para a competitividade, tendo em vista o conhecimento coletivo, atuando na gestão das mudanças organizacionais, em especial respeitando as pessoas envolvidas. c ensina ainda que a gestão de conhecimento deve ser baseada numa visão, mas comportamental e humanista, em que gerir informações e conhecimento de uma organização deve ser entendida como uma forma de gestão e liderança coerente, que se preocupa em valorizar o saber, as pessoas que o possuem, a aprendizagem, a produção, a aplicação e proteção dos conhecimentos, para com isto estimular, criar, organizar e explorar ao máximo o conhecimento pré-existente.

Com estas exposições, percebe-se que o conhecimento se relaciona com o desempenho organizacional, confirmando ao analisarmos sob a perspectiva de sua influência no conceito de eficiência económica nas organizações e na realização no critério do desempenho, alinhando a sua lógica implícita a compreensão do conhecimento e da capacidade de utiliza-lo, ainda que nem as qualificações, nem o reconhecimento não é prontamente captada por estes critérios de desempenho.

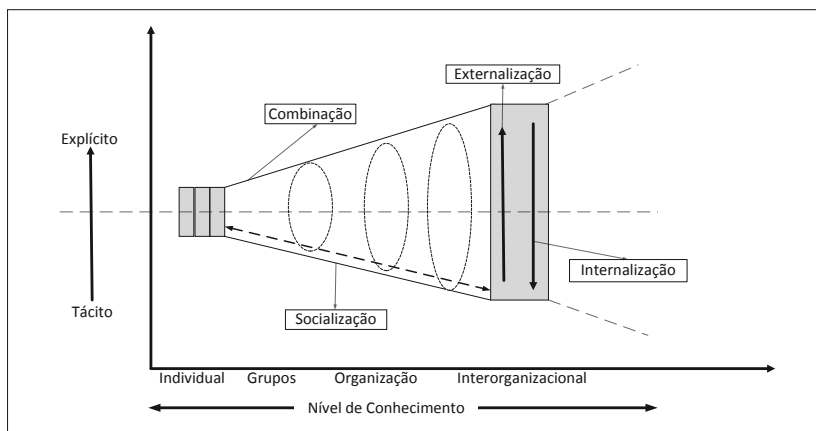
### 3.4. Gestão de conhecimento e o *conceptual framework*

Para melhor perceber a gestão de conhecimento é válido descrever como se comporta suas principais ferramentas. Para isto utilizaremos uma breve descrição dos *framework* que prevalecem durante a implantação da Gestão do conhecimento, como ensina Junior et al. (2010), que explica que *framework* é uma estrutura conceitual básica

que permite o manuseio homogêneo de diferentes elementos de negócio, servindo para incrementar a disciplina de gestão e predefinir resultados comuns em cada unidade do negócio. É visto também como uma tática bem definida para manipular com destreza ambientes organizacionais complexos e no caso da Gestão do conhecimento, onde um Framework deve prover sugestões de solução para uma família de problemas semelhantes relacionados com o bem gerir de informações.

Ainda sob esta perspectiva instrumental, (Holsapple and Joshi, 2008) em seus estudos, observam que existem *framework* que prevalecem no desenvolvimento de ações, que por sua vez trazem estrutura conceitual de uma solução de Gestão de conhecimento, onde escolhemos dois exemplos os *framework* de Nonaka and Takeuchi (1995) e de Beckman (1997) como exemplo. Descrevendo primeiramente a teoria de Nonaka and Takeuchi (1995), onde ensinam que a criação do conhecimento é efetivada por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, através de quatro processos do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, sendo este um dos *framework* mais vulgarmente utilizados, é conhecido como *Framework of Knowledge Conversions* ou Conversão de Conhecimento, como podemos observar na figura abaixo:

**Figura 3.** Framework of Knowledge Conversions ou Conversão de Conhecimento



Fonte: Nonaka and Takeuchi (1995)

Outro *framework* citado pelos autores é um reconhecido pelo uso mais trivial, que é o framework de Beckman (1997), o qual introduziu um quadro prescritivo em que uma sequência de oito estágios é defendida por realização de gestão do conhecimento. Estas oito etapas são: identificar, captar, selecionar, armazenar, compartilhar, aplicar, criar e vender.

#### 4. Metodologia

Esta comunicação buscou identificar estes chamados modelos conceptual em 12 casos práticos de organizações empresariais já registados pela literatura (Holsapple and Joshi, 2008) e em 05 casos relacionados com a utilização de modelos conceptual na investigação científica de fenómenos de gestão, com os modelos conceptual de moderadores, antecedentes e *out comes* (Gibson and Birkinshaw, 2004, Raisch and Birkinshaw, 2008).

Esta investigação quanto ao carater metodológico, podemos referi-la como uma investigação exploratória e bibliográfica (Gil, 2009), pois tem como propósito proporcionar maior familiaridade com as implicações dos *conceptual framework* e a gestão do conhecimento, utilizando-se suas reflexões com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, como salientado por (Thiollent, 1986)

Quanto à estrutura desta comunicação, foram desenvolvidos primeiramente os conceitos de *conceptual framework* em relação à gestão do conhecimento, em seguida decorreu a demonstração da evolução dos modelos conceptual e por último a apresentação de um quadro teórico de referência das aplicações de modelos conceptual para a sua aplicação na área consultiva empresarial e aplicação em projetos de investigação científica.

#### 5. Resultados

##### 5.1. Evolução de *conceptual framework* em relação a gestão do conhecimento

Desta forma, ao aprofundar-se nas etapas do processo de gerir e perceber o conhecimento organizacional, tanto no âmbito da investiga-



ção científica (Gibson and Birkinshaw, 2004, Raisch and Birkinshaw, 2008). como em projetos consultivos empresariais (Holsapple and Joshi, 2008) , observou-se a constante presença de modelos ou diagramas que tem por finalidade a percepção do processamento das variáveis das informações e conhecimentos, aqui nominados como *Conceptual Framework*.

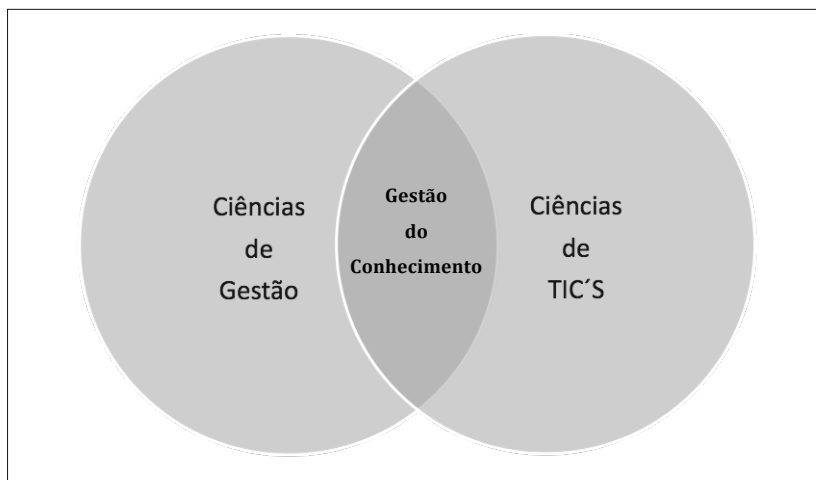
Buscando explicar esta denominação do *Conceptual Framework*, recorreremos ao caráter etimológico dos termos. Em uma tradução livre, podemos considerar o *Framework* como uma representação de um trabalho ou de uma rotina, (nomeadamente o “*frame*”, significa representação ou estrutura e o “*work*”, significando trabalho ou rotina). Acrescentando a este termo a palavra “*conceptual*” – traduzido como que é baseada em conceitos ou teorias, temos a expressão *Conceptual Framework*.

Definindo ainda o termo pela sua utilização e sua finalidade, um *Conceptual Framework* é uma representação conceitual que permite a fácil interpretação e percepção dos mais diversos fenômenos organizacionais, traduzindo de uma forma racional e empírica as informações e as implicações ligadas ao conhecimento ali aplicado, podendo ser utilizado em projetos de investigação científica ou de consultoria empresarial.

São estes diagramas de construção teórica mas de utilização prática, que são desenvolvidos para representar e modelar as informações de um fenômeno no âmbito do conhecimento organizacional (Ichijo and Nonaka, 2007), sendo aplicados nos processos empresariais ou nas investigações científicas em gestão.

Quanto utilização, os conceptuais *framework* que hoje são utilizados na gestão de conhecimento podem ser considerados uma intersecção de duas áreas, nomeadamente as ciências de gestão com as ciências de tecnologia de informação e comunicação.

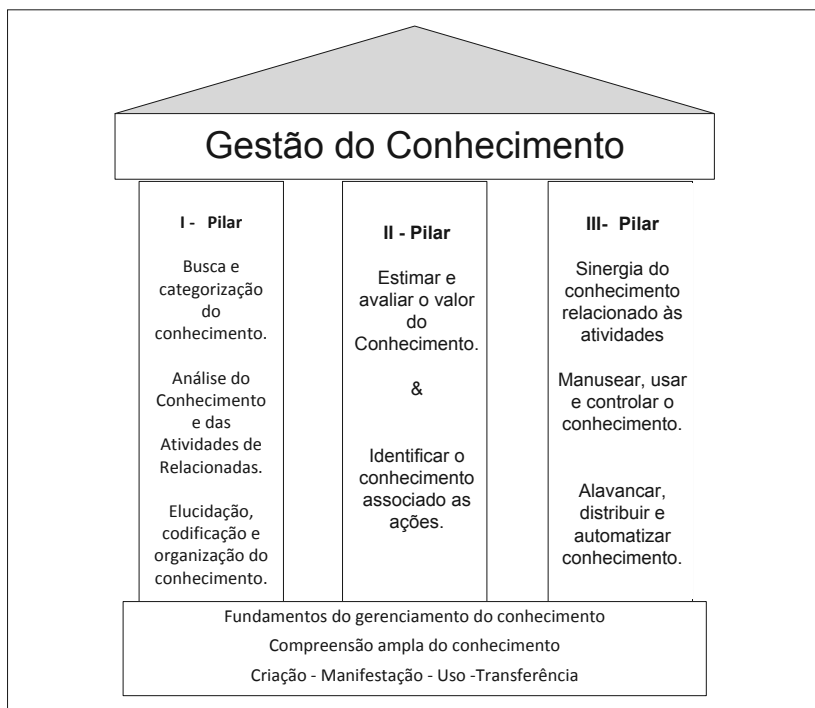
**Figura 4.** Gestão de conhecimento e a relação entre gestão e as TIC's



Fonte: Elaborado pelo Autor

Em tecnologias de informações, os conceptuais framework remontam aos primeiros processos informáticos, utilizados em programação orientada á objetos e afins. Nestas ciências, os Framework possuem uma definição própria, considerados como um conjunto de classes que colaboram para realizar uma responsabilidade para um domínio de um subsistema da aplicação (Fayad and Schmidt, 1997).

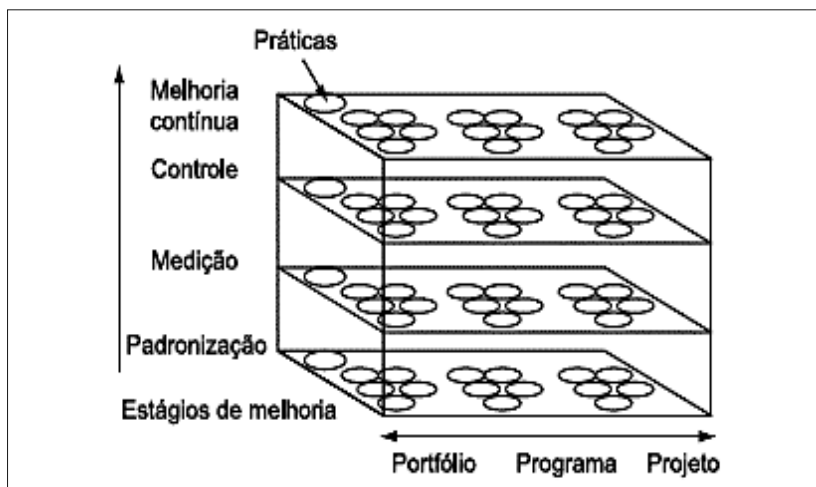
Em ciências da gestão, em especial nas iniciativas de estruturar processos e rotinas a nível organizacional, podemos considerar o *framework* como uma estrutura conceitual básica que permite o manuseio homogéneo de diferentes elementos de negócio, com a utilidade de incrementar a disciplina da gestão e predefinir resultados comuns em cada unidade do negócio. Em gestão do conhecimento, estes diagramas são utilizados para organizar o processo e determinar as variáveis das informações, criando um modelo baseado em conceitos e na prática da organização. Como exemplo, observa-se abaixo o *framework* de Pillar, desenvolvido por Wiig (2002), (1999).

**Figura 5.** *Framework Pillars*

Fonte: Wiig [2002], Wiig [1999].

Este *framework* envolve o que autor chama de três pilares da gestão do conhecimento, que representam as principais funções necessárias para gerenciar o conhecimento. Os pilares são baseados em uma ampla compreensão da criação de conhecimento, manifestação, uso e transferência. O Pilar I está preocupado com o conhecimento e explorar a adequação. O Pilar II envolve avaliar o valor do conhecimento e conhecimentos relacionados com as atividades. O terceiro pilar se concentra em gerir a atividade de gestão do conhecimento [Wiig, 2002, Wiig, 1999].

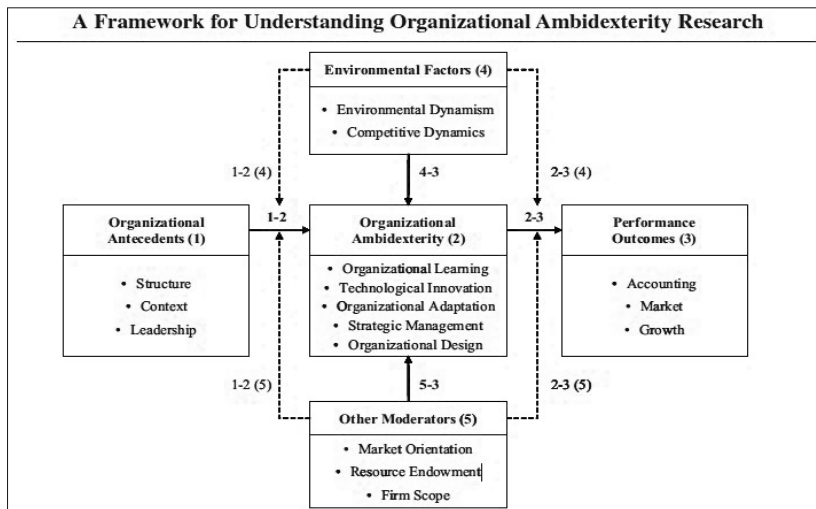
Além destas aplicações, a utilização do *framework* em gestão pode ser visto também como uma tática bem definida para manipular com destreza ambientes organizacionais complexos, promovendo sugestões de solução para uma família de problemas semelhantes.

**Figura 6.** Framework de Maturidade de Projetos

Fonte: [PMI, 2008, PMI, 2003],

Como exemplo de aplicabilidade em outras abordagens das organizações, podemos observar a presença de *framework* com gestão de projetos [PMI, 2008, PMI, 2003] como o observado na figura 06 com o *framework* de maturidade de projetos assim como em outras iniciativas, com os tradicionais fluxogramas e organogramas [Mintzberg, 2010], os *framework* para gestão da garantia de qualidade com as normas de sistemas de qualidade ao estilo da ISO 9000 ou ISO 14000 [ABNT, 2015, ABNT, 2012], ou finalmente com os *framework* de monitoramento do desempenho organizacional, como os utilizados na gestão estratégica do *Balanced ScoreCard*.

Já em aspetos da investigação científica, a utilização de modelos na forma de conceituais *framework* encontra sua larga utilização em estudos quantitativos e qualitativos, que visam a compreensão de fenómenos. Como exemplo, abaixo temos o *framework* organizacional de Raisch and Birkinshaw [2008], que explorou em sua investigação os conceitos da evolução organizacional, com os ambidexteridade organizacional, mapeando os Antecedentes, Resultados e Moderadores para a plena percepção do fenómeno organizacional.

**Figura 7.** Framework Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators

Fonte: Raisch and Birkinshaw [2008]

Ainda nos aspectos de gestão, a utilização dos *framework* segue na forma de modelos conceituais, explicando e percebendo os fenômenos investigados por meio de seus elementos antecedentes, moderadores e os resultados dos eventos organizacionais, como será evidenciando ainda neste texto.

## 5.2. Quadro da aplicação dos conceptual *framework*

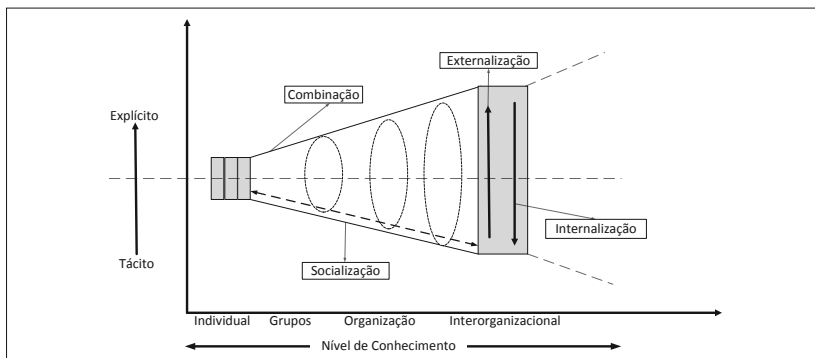
No âmbito desta comunicação, foram desenvolvidos primeiramente os conceitos em relação à gestão de conhecimento de *conceptual framework*. Agora, será apresentada uma demonstração da evolução dos modelos conceitual, conceituando a aplicabilidade do *framework* em duas áreas, nomeadamente nos territórios da consultoria empresarial e em projetos de investigação. Para gerir o conhecimento na forma de consultoria empresarial foi identificado dois grupos de *framework*: as estruturas gerais e as estruturas especializados. Em projetos de investigação científica evidenciou-se a aplicabilidade na forma dos modelos de antecedentes, moderadores e out comes. Em sequência, será conceituada cada um destes grupos de *framework* e

apresentado um quadro teórico e cronológico, com o registo dessas experiências.

### 5.3. Na área consultiva empresarial – Framework de gestão do conhecimento

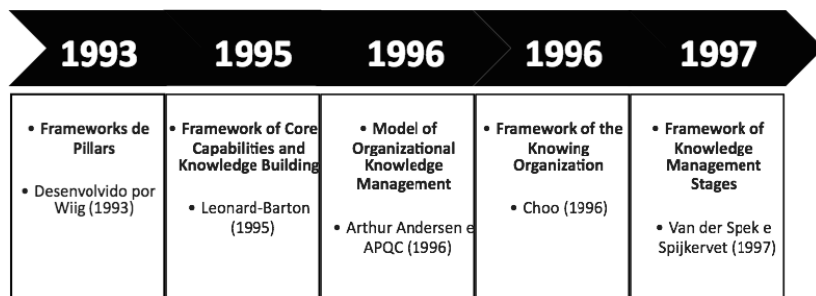
Percebe-se com esta investigação que na área consultiva empresarial a utilização de conceptual *framework* na gestão de conhecimento esteve em constante evolução. Baseado em uma pesquisa bibliográfica, cinco estruturas gerais e cinco estruturas especializadas para gestão de conhecimento foram identificadas. Estes *framework* diferem não apenas em seu foco, mas também em suas estrutura e profundidade para caracterizar a natureza da gestão de fenómenos de conhecimento. As iniciativas de interpretar o conhecimento nestes *framework*, graficamente sempre demonstram a identificação, a coleta, o processamento de informação e os resultados, transformando informações em conhecimentos, como podemos observar abaixo em um dos *framework* mais difundidos, o de Nonaka and Takeuchi (1995):

**Figura 8.** Framework of Knowledge Conversions ou Conversão de Conhecimento

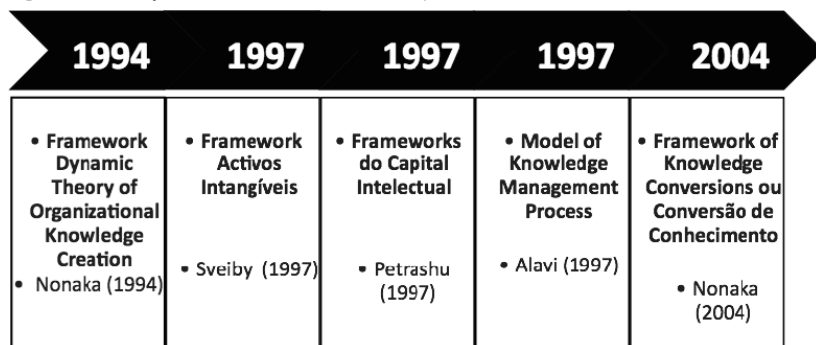


Fonte: Nonaka and Takeuchi (1995)

Elaborando um quadro teórico, destes *framework*, abaixo apresenta-se a evolução teórica das praticas registadas deste *framework*, onde esta evidente a utilização em diversas formas de interpretar o conhecimento organizacional.

**Figura 9.** Evolução framework – Estruturas Gerais.

Fonte: elaborado pelo autor.

**Figura 10.** Evolução framework – Estruturas Especialistas

Fonte: elaborado pelo autor.

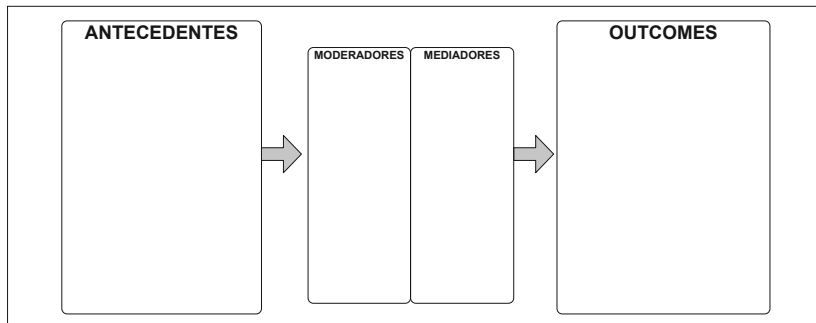
#### 5.4. Na área da investigação científica – framework de Antecedentes, Moderadores, Mediadores e Resultados.

O *framework* de Antecedentes, Moderadores, Mediadores e Resultados é baseado nos processos de causa efeito, onde a análise é fundamentado na hipótese da ambidestria, com fatores que mediam a relação entre o contexto e a interação com o fenómeno investigado, suportado por uma robusta base teórica.

Como *framework*, o modelo de antecedentes, moderadores e out-comes busca modelar um processo de análise de um fenómeno a ser investigado, por meio das variáveis e as influências e os contextos que envolvem este fenómeno, contemplado por variáveis teóricas que sustentam a investigação ou o processo de tomada de decisão, pro-

movendo a cientificidade na gestão, como observado em linhas gerais nas investigações de Raisch and Birkinshaw (2008), Gibson and Birkinshaw (2004) e Smith (2011). Graficamente, em aspetos gerais, todos os contributos verificados possuem esta ordenação:

**Figura 11.** Framework – Antecedentes, moderadores, resultados



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Raisch and Birkinshaw (2008)

Especificamente, este modelo é percecionado em quatro dimensões: A primeira dimensão apresenta os antecedentes referindo-se aos factos teóricos ou relacionados com a realidade que integra o contexto de investigação, nomeadamente no caso do modelo. A segunda e a terceira dimensão estão referenciadas no diagrama central do modelo de análise, compreendendo e apresentando a relação dos elementos mediadores e moderadores do fenómeno. Na quarta dimensão do modelo de análise apresentam-se os *outcomes* ou resultados., que tem em conta

**Figura 12.** Evolução framework – Antecedentes, moderadores, out comes

1990	2004	2008	2015	2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal of Marketing</li> <li>• Jaworski &amp; Kohli (1990)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The antecedents, consequences, and mediating Role of organizational ambidexterity.</li> <li>• Gibson &amp; Birkinshaw (2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderator.</li> <li>• Raisch, and Birkinshaw (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamic decision making: a model of senior leaders managing strategic paradoxes</li> <li>• Raisch, and Birkinshaw (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversity and equality management</li> <li>• Konrad, Yang, &amp; Maurer (2016)</li> </ul>

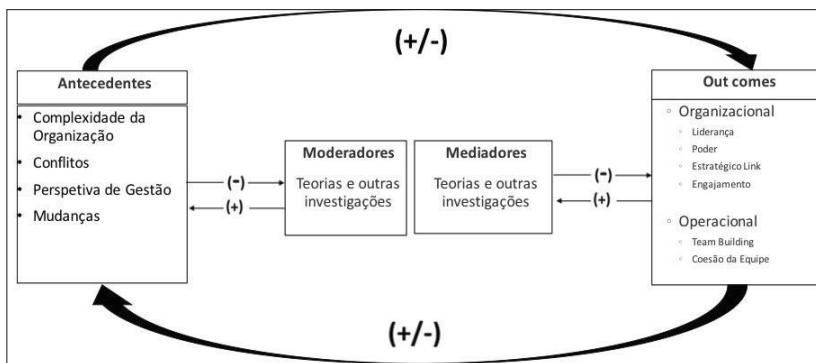
Fonte: elaborado pelo autor.



fenómenos de gestão, sendo afetados na forma de um fluxo de informações pelos antecedentes, pelos moderadores e pelos mediadores já apresentados [Konrad et al., 2016, Raisch and Birkinshaw, 2008].

Acima, apresenta-se a evolução teórica das praticas registadas deste *framework*, onde pressionam-se a evidência de utilização em diversas áreas da gestão, iniciando a utilização em decisões de mercado, evoluindo para utilização em projetos de desenvolvimento organizacional, e por fim, estabelecendo-se em áreas de tomada de decisão e de gestão estratégica. Os resultados que são analisados pelo modelo serão de natureza “organizacional”. Como exemplo abaixo, temos um modelo da área específica da gestão dos recursos humanos.

**Figura 13.** Framework antecedentes, moderadores, mediadores e resultado para gestão de pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Raisch and Birkinshaw [2008]

Com pode ser percecionado, como antecedentes apresenta-se a complexidade da organização, conflitos, a perspetiva de gestão e as mudanças. No centro do *framework*, verifica-se os moderadores e mediadores, baseados nas teorias e investigações anteriores. Por fim, o modelo conclui-se com os *out comes* de natureza organizacional da pratica de gestão de pessoas: como o *turnover*, o absenteísmo, a alta performance, o alto comprometimento, o engajamento, a coesão da equipa, o envolvimento, o comprometimento, a produtividade do serviço, os *accounting outcomes* e o bem-estar do empregado.

## 6. Conclusões

A relevância dessa comunicação e o resultado desse estudo surge para motivar outras iniciativas de gestão do conhecimento, da gestão estratégia e das investigações em gestão, demonstrando as implicações e as particularidades concernentes com os parâmetros de importância, de oportunidade e de viabilidade.

Com os dados observados, verifica-se que apesar dos autores terem proposto uma variedade de framework, cada um deles abordando certos elementos de gestão do Conhecimento e nenhum deles parece substituir os outros. Como lacunas da investigação, observa-se que existe a possibilidade de ampliar estes framework para melhor perceber particularidades dos conhecimentos, como os recursos do conhecimento, a manipulação de conhecimento e as influências sobre a conduta da gestão do conhecimento.

Como iniciativa desta comunicação, fortalece-se ainda com a necessidade de refletir na forma de um descritivo genérico sobre os conceitos relacionados aos *conceptuais framework*, beneficiando praticantes e estudiosos de gestão do conhecimento. Percebe-se ainda que surge um cenário propício para mais estudos quantitativos e qualitativos para melhor compreender como os framework refletem as dinâmicas de conhecimento nos projetos organizacionais.

Sabe-se que o conhecimento é identificado como determinante para garantir um ambiente seguro e coeso para o elevado desempenho. Com os dados observados, verifica-se que apesar dos autores terem proposto uma variedade de *framework*, cada um deles abordando certos elementos de gestão de conhecimento e nenhum deles parece substituir os outros

Perceciona-se a necessidade de se caracterizar melhor o que seria uma organização de recursos de conhecimento de uma forma mais forma global e unificada, acomodando outros conceitos que aparecem na literatura de gestão de conhecimento que não estão no âmbito dos *frameworks* existentes. Como iniciativa desta comunicação, fortalece-se ainda com a necessidade de refletir na forma de um descritivo genérico sobre os conceitos relacionados aos *concep-*

*tuais frameworks*, beneficiando praticantes e estudiosos de gestão do conhecimento. Percebe-se ainda que surge um cenário propício para mais estudos quantitativos e qualitativos para melhor compreender como os frameworks refletem as dinâmicas de conhecimento nos projetos organizacionais.

Quanto a própria gestão do conhecimento, com o exposto acima, percebemos a relevância da competitividade para as organizações, em especial como facilitador neste momento de mudança de ações empíricas para estratégias bem definidas com vistas a melhor competitividade na organização. Este texto refletiu ainda sobre os conceitos gerais destas áreas do conhecimento para então abordar sobre o utilizar da gestão de conhecimento como componente das estratégias das organizações.

Percebemos a relevância da gestão do conhecimento, pois é necessário que competências organizacionais contribuam com a estratégia da organização, como ensina Figueiredo (2004), que menciona que existem muitas definições sobre o que vem a ser gestão do conhecimento, mas que considera que a definição mais adequada deve ser coerente com os objetivos da empresa, com a cultura organizacional, com os propósitos, com os resultados pretendidos, além de outros fatores diretamente ligados à empresa.

Quanto ser oportuno, ao verificar as reflexões, estudos e outras incitavas profissionais e acadêmicas sobre gestão do conhecimento, observamos que é oportuna esta nova relação, como ensina Wiig (1999), (2002) que ressalta a importância do conhecimento em uma sociedade, e mais aspecto vital deste sucesso seria a utilização de suas organizações do conhecimento dos seus cidadãos, incorporado em de maneira estrutural este conhecimento, gerando um ciclo virtuoso de bens e capital intelectual, para gerar melhorias locais e competitividade global, estratégia que é de domínio da gestão do conhecimento.

Quanto a viabilidade devemos refletir sobre as estruturas e a cultura das organizações antes de declarar a plena viabilidade da utilização da gestão de conhecimento como componente de suas estratégias. Por fim, apesar das situações listadas anteriormente, per-

cebemos o potencial de a utilização da gestão de conhecimento para implantar a estratégias com vista a competitividade em organizações. Potencial sim, pois adequações e ajustes para esta ferramenta de gestão são necessárias para o pleno sucesso no ambiente organizacional.

Percebemos então que é oportuna a gestão do conhecimento. Temos um ambiente de mudanças, o qual requer ferramentas que se adequem ao momento. As organizações envolvidas, sejam privadas ou públicas, devem criar soluções baseadas em conhecimento e informação para solucionar de maneira eficiente os problemas ou oportunidades desta nova economia do conhecimento. Com o suporte de tecnologias e de processos direcionados para gestão de conhecimento ocorre melhoria de atividades operacionais e estratégicas, com o compartilhar de “melhores práticas”, novas ferramentas de gestão, inteligência organizacional e criatividade humana.

### Referências bibliográficas

- ABNT, A. B. D. N. T. 2012. ISO 14050:2009 – Gestão ambiental. São Paulo: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.
- ABNT, A. B. D. N. T. 2015. ISO 9001:2015 : Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos – Quality management systems – Requirements. São Paulo: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.
- BATISTA, E. D. O. 2004. *Sistemas de Informação – Uso consciente da tecnologia para o gerenciamento*, São Paulo, Saraiva.
- BECKMAN, T. A. Methodology for Knowledge Management. In: INTERNATIONAL, I., ed. Conference on AI and Soft Computing, 1997 Banff, Canada.
- BOWEN, D. E. & OSTROFF, C. 2004. Understanding hrm–firm performance linkages: the role of the “strength” of the hrm system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- CASSARRO, A. C. 1999. *Sistema de Informação para Tomada de Decisões*, São Paulo, Editora Pioneira.
- CHANDLER, A. D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.*, Cambridge, MIT Press.
- COLAUTO, R. D. & BEUREN, I. M. 2003. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 163-185.
- DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*, New York, Harvard Business Press.
- EDVINSSON, L. & MALONE, M. S. 1998. *Capital Intellectual*, São Paulo, Makron Books.
- FAYAD, M. E. & SCHMIDT, D. C. 1997. Object-oriented Application frameworks. *Communications of the ACM*, 40, 10.

- FIGUEIREDO, S. 2004. *Gestão do Conhecimento*, Rio de Janeiro, Qualitymark
- GIBSON, C. B. & BIRKINSHAW, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating Role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*.
- GIL, A. C. 2009. *Como Elaborar Projectos De Pesquisa*, São Paulo, São Paulo, Brasil, Editora Atlas.
- GLASER, B. G. 1978. *Theoretical Sensivity: Advances in the methodology of Grounded Theory*, New York, Sociology Pres.
- GLASER, B. G. & STRAUSS, A. L. 1967. *The discovery Grounded Theory – Estrategies for Qualitative Research*, New Brunswick, Library of Congress.
- GUEST, D. & BOS-NEHLES, A. 2012. Chapter 5 : HRM and Performance: The Role of Effective Implementation. In: GUEST, D. E., PAAUWE, J. & WRIGHT, P. (eds.) *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. London: Departament of Management King 's College London.
- HOLSAPPLE, C. W. & JOSHI, K. D. 2008. Descrição e análise de Frameworks de Gestão do Conhecimento.
- ICHIJO, K. & NONAKA, I. 2007. *Knowledge Creation and Management*. , Oxford, Oxford University Press.
- JOFFE, M. & MACKENZIE DAVEY, K. 2012. The problem of identity in hybrid managers: who are medical directors? . *The International Journal of Leadership in Public Services*, 8, 161-174.
- JUNIOR, A. D. S. J., CONFORTO, E. C. & AMARAL, D. C. 2010. Maturity project management in small software development firm's of the Technological Pole of São Carlos. *Gest. Prod., São Carlos*, 17, 181-194.
- KONRAD, A. M., YANG, Y. & MAURER, C. C. 2016. Antecedents and Outcomes of Diversity and Equality Management Systems: An Integrated Institutional Agency and Strategic Human Resource Management Approach. *Human Resource Management*, 55, 83-107.
- LAUDON, K. & LAUDON, J. 2010. *Sistemas de informações gerenciais*. 9. ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- LEGGE, K. 2005. *Human Resource Management Rhetorics and Realities*, London, Palgrave Macmillan.
- MEIRELES, M. 2001. *Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente*, São Paulo, Arte & Ciência.
- MINTZBERG, H. 1989. *Mintzberg on Management – Inside our Strange World of Organizations*, New York, Free Press.
- MINTZBERG, H. 2010. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Henry Mintzberg (tradução: Francisco Araújo da Costa). Porto Alegre, Bookman.
- NONAKA, I. 1994a. A dynamic theory of organisational knowledge creation. *Organisation Science*, 5, 14-37.
- NONAKA, I. 1994b. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*. Reprinted in. *Harvard Business Review on Knowledge Management* [1998]. Boston MA: Harvard Business School Press, 21-46., 69, 96-104.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press.

- OLIVEIRA, T. C. T. D. & HOLLAND, S. 2007. Alternative Paradigms of Hospital Work Organisation and Health Provision. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 1, 19-37.
- OLIVEIRA, T. C. T. D., HOLLAND, S., FONTES DA COSTA, J. & LIRA DE CARVALHO, F. E. 2015. Chapter 18 – Hierarchies and Holdings: Implications of SME Entrepreneurship for Enhanced HRM in Hospital Management. In: GLOBAL, I.-. (ed.) *Healthcare Administration: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Hershey: IGI – Global.
- PAAUWE, J., GUEST, D. & WRIGHT, P. 2013. *Hrm and performance Achievements and challenges*, Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- PMI, P. M. I. The History of OPM3<sup>®</sup> presented by John Schlichter and Ralf Friedrich at PMI's Global Congress Europe. 2003 Den Haag, The Netherlands. Project Management Institute.
- PMI, P. M. I. 2008. *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK<sup>®</sup>)*, Newtown Square, Pensilvânia, EUA, Project Management Institute.
- POLANYI, M. 1968. *The Tacit Dimension*, London, Routledge.
- POLLITT, C. & SORIN, D. 2011. *The Impact of the New Public Management in Europe: A Meta-Analysis. Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future* – <http://www.cocops.eu/> Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future.
- RAISCH, S. & BIRKINSHAW, J. 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34, 375-409.
- REZENDE, D. A. 2008. *Planejamento de Sistemas de Informação e Informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações*, São Paulo, Atlas.
- SMITH, W. 2011. Dynamic decision making: a model of senior leaders managing strategic paradoxes.
- STEWART, T. & RUCKDESCHEL, C. 1998. Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Performance Improvement*, 37, 56-59.
- TERRA, J. C. C. 2000. *Gestão do conhecimento. O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*, São Paulo, Negócio Editora.
- THIOLLENT, M. 1986. *Metodologia da pesquisa* São Paulo, Cortez.
- TOFFLER, A. 1980. *A terceira onda*, Rio de Janeiro, Editora Record.
- TOFFLER, A. 1990. *Powershift. As mudanças dos poder*, Rio de Janeiro, Editora Record.
- WEICK, K. E. & WESTLEY, F. 1996. Organizational learning: Affirming an Oxymoron. In: CLEGG, S. R., HARDY, C. & NORD, W. R. (eds.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- WIIG, K. Knowledge Management Foundations. In: PRESS, A. S., ed. 32nd Hawaii International Conference on System Sciences – 1999, 1999 Hawaii.
- WIIG, K. M. 2002. Knowledge Managemant. *Public Administration. Journal of Knowledge Managament*, 06, 224-239.
- WOILER, S. & MATHIAS, W. F. 2008. *Projetos Planejamento, Elaboração e Análise (2.ª Edição)*, São Paulo, Editora Atlas.